

地方都市の商店街再生の方向性 学生・市民の参加による組織力の強化の可能性*

足立 基浩, 上野 美咲

はじめに

地方都市の衰退が叫ばれる現在、抜本策が求められている。そんな中、2014年5月には有識者らの「日本創成会議」が、「人口減少に伴い、全国の半数の自治体が将来消滅する可能性がある」という試算結果を示した。その後、人口減少や地域経済の活性化対策に取り組む「まち・ひと・しごと創生本部」を安倍晋三首相を本部長として発足させた。全閣僚がメンバーとなり、内閣改造では担当相も置いた。さらに政府は2014年度補正予算に自治体向けの交付金4200億円を盛り込んだ。「地域消費喚起・生活支援型」(2500億円)は地方都市の商店街などにおけるプレミアム付き商品券の発行など経済対策色が濃いものとなっている。「地方創生先行型」(1700億円)については、自治体が新たな交付金を創設する方針である。

こうしたなか、地域の再生に必要ないくつかの視点が議論されている。それらは、①雇用創出方法、②補助政策の方向性の検討、また、③活性化策の中身そのものについてである。

本稿では、市民による地方創生である「まちづくり」における「組織とその動き方」に注目し、民間から発するまちづくり、特に商店街の再生手法に焦点を絞り考察を行いたい。商店街の再生において重要な視点は「組織づくり」である。また、いわゆる再生の軌道に乗った組織にはどのような特徴があるのか、最新のデータに基づき検証を行いたい。

本稿の流れは以下となっている。まず、地方商店街の現状について著者が参加する中小企業庁の「商店街活動におけるPDCAサイクルの活用等に関する調査研究事業」をベースとした有識者会議でのデータを用いて分析を行う。第2に、先行文献などをもとに商店街の課題等について理論的に整理を行う。そして、「組織力とその動き方」の点で市民・学生・女性の参加に注目した事例を紹介し、最後に「社会的株式会社」に関する提言を行い全体のまとめを行いたい。

1. 地方商店街の現実と課題

現在全国で約12,000の商店街組織が存在しているが、大都市の一部を除いて地方の商店街の多くは経営が厳しいのが現状である。

* 本稿の1節、2節、4節、5節は足立が担当し、3節、4節は上野が担当した(4節は共同執筆)。

中小企業庁が2014年12月から2015年1月にかけて実施した全国調査の結果を紹介しよう¹⁾。

先述したように、著者（足立）が「商店街活動におけるPDCAサイクルの活用等に関する調査研究事業」の有識者委員を務める中小企業庁商業課は2015年1月に全国調査を実施したが、この調査は主に商店街活動におけるPDCAサイクルの実践に関するものである。また、同時に現在の商店街の組織、商店街の将来ビジョンの有無などについても調査を行っている。以下、組織の特性とビジョン等について検討してみよう。

店舗構成・業態、長期ビジョンについてなど

まず全国の商店街振興組合などを対象に実施した調査について示したい。

平均的な商店街の店舗数についてだが、「50-100店舗未満」が全体の27.3%で最も高く、次いで30-50店舗未満で27%であった。20店舗未満は全体の8.1%であった。さらに、店舗の種類であるが、物販系が約50%、飲食、物販系のタイプが25%未満であった。さらに、計画の有無、長期ビジョンの作成については「ビジョンがない」商店街は全体の約70%で、「ビジョンがある」を大きく上回っている。なお、空き店舗数は5-10店舗未満が28%と最も高かった。

商店街振興組合の予算については300万円未満が27%で最も多く、1000万円から5000万円未満が25.8%、500万円から1000万円未満が15.6%であった。つまり、零細規模での商店街経営の実態が浮き彫りになっている。

その結果、わずかな金額で実施できる事業が主流となり、同時に短期的なイベントの実施が好まれる傾向にある（全体の約7割が実施している）。

継続事業の実態

さらに、現在商店街において「継続的に実施している事業」について質問したところ、全体の34%が「実施している」と回答したが、その多くは「非収益事業（全体の45%）」であることがわかった。また、組合員に対する経営改善などの指導をおこなっている振興組合は39%であったが、一方で「何もやっていない」商店街も49%であった。つまり、あまり商店街全体の収益に結びつかないイベント事業などを継続的に行っている実態が浮き彫りとなっている。

自治体向け調査結果

一方、商店街を有する自治体にもアンケート調査を実施したが、自治体では商店街振興策に関するビジョンの策定率は51%であった。また、ビジョンを策定しないとの理由（48.5%）の

1) アンケート概要 実施主体：「商店街活動におけるPDCAサイクルの活用等に関する調査研究事業」に関する有識者会議 平成2014年12月22日-2015年1月14日 商店街配布 3407件 回収 1087票（回収率31.9%）自治体配布 709件 回収 491票（回収率69.3%）

なかで、最も多い回答は「必要性がない」であった。自治体レベルでは商店街振興自体が弱い位置づけになっている点がうかがえる。さらに、「商店街や商業集積に関する問題点」については、「空き店舗の増加等による、町並みとしての魅力の低下や雰囲気の悪化」(72%)、「地元業者の衰退」(67%)、そして「当該自治体以外への購買の流出」(56%)などがあげられる。競争が激化する中、空き店舗が増加しその存在がシャッター通りなどのまちなみの悪化を通じて「外部不経済」を発生させている点がうかがえる。

零細な商店街経営

続いて「実働」としての商店街における専任者の数についてみてみよう。回答数の21.8%が商店街や商業集積の振興を担う専任者を全く配置していないことがわかった。また、全体の17.5%が「2人未満ではあるが専任がいる」、10.7%が「2-3人未満であるが専任がいる」、17.1%が「3-5人未満ではあるが、専任がいる」、13.9%が「5人以上の専任がいる」となっている。

また、商店街のビジョンづくりについてもその52%が「(ビジョンづくりに関する)支援を実施していない」ことがわかった。

商店街全体のマーケティングを行うには人材が必要であるが、そうした人材が全くいない商店街が全体の2割を占め、半数以上の商店街で零細化(専任者は3人以下)が進んでいる点がうかがえる。

上記を鑑みるに、商店街組織の組織としての体力が不足し(零細化の進行)、このことがビジョンづくりの欠落、短期的な視野の施策の継続などの諸問題を生み出しているように思われる。

2. 商店街再生問題に関する経済学を用いた理論的考察

商店街の衰退とは顧客の減少を意味するが、行動経済的な視点から少し理論的に整理を行いたい。

2-1 商店街サービスにおける需給の不一致

市場が効率的である範囲において、それは供給が需要と合致するのが前提であるが、そもそも「商店街でほしいものがない」「この家賃水準では商売ができない」などは供給曲線と需要曲線が交差していないケースといえる。つまり、供給量が「ゼロ」となっている状態である。この場合、これを改善させるためには供給曲線(限界費用)を下方にシフトさせるか、商店街の魅力が高まり需要者が購買を増やす(需要曲線の上方にシフト)か、購買に対する嗜好を変容させる以外にない。

2-2 土地市場の特殊性 衰退のスパイラル減少

一度、商店街の衰退がはじまると歯止めが利かなくなる。都市経済学の分野においては、ある地域で経済的な衰退がはじまると、一方で家賃の低下などが発生しその場所に新たなビジネスが発生する可能性について指摘されている。しかし、これは、都市内に存在する企業等の利潤最大化ないしは資産価値の最大化が働くケースに限る。

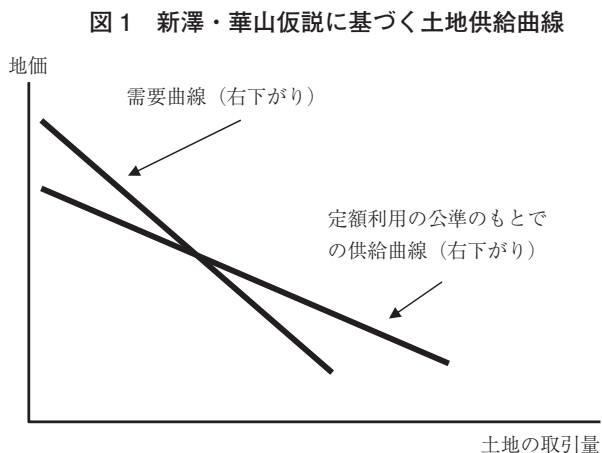
日本の商店街の多くは商業地域内に立地しているにもかかわらず住宅地化が進んでいる。つまり、商業売り上げが低くても住宅地として住むことによる「効用」が確保される限り利潤最大化を目的として土地利用を高度化させるインセンティブが薄い。

また、これはその土地の占有者・居住者の資産ポジションにも影響される可能性がある。

ある土地所有者が、すでに多額の貯蓄を有しており新たにビジネスを行うよりも、リスクヘッジ志向が強い場合に現在の土地利用を現状維持ないし縮小させる可能性がある。特に日本の商業者の多くは一般的なサラリーマンと異なり将来もらえる年金額が少ないといわれている。よほどの預金がない限り、これまで稼いだ資産（預金）を少しずつ崩すことで生活を成り立たせている可能性がある。この場合には新たな設備投資を施して新規ビジネスを行うことによるリスクを受け入れるよりは、現状維持を志向する可能性が高い（リスク回避的）。この結果、こうした商店街の土地が「所有化」されたマーケットでは「再生へのインセンティブ」が弱体化してしまう可能性がある。

そして、家賃市場についても「自分の希望に従わない取引きの場合にはそのまま空き店舗にしておく」可能性が高い。

これは、かつて農地供給の理論で知られた新澤・華山理論²⁾が示す「定額利潤の公準」に従う行動理論に類似している。例えば、バブル期において土地の利潤率が上昇した場合、通常ならば土地所有者は資産価値最大化の観点から土地売却（供給）を増やすと思われるがちである。



しかし、土地所有者は「先祖代々の土地」としての所有インセンティブが強い場合には、「いざという時のみ以外に土地の切り売りをしていない」という行動をとりがちである。

つまり、土地の供給曲線は通常の右上がりではなく「右下がり」となる（需要曲線は通常のものと同じ）。この仮説は、「土地所有者にとっては土地という商品は基本的には売り

2) 新澤嘉芽統・華山謙『地価と土地政策』、岩波書店、1970年

たくないものであり、一定のコストが発生したときのみその分売却されるので、土地価格の上昇は土地売却量の減少を意味する（その分売らなくて済む）」という前提に立っている。

この仮説は商業用の土地にもある程度応用が可能である。商業者にとっても、長年愛着を感じた土地は後世に残したいものであり、その結果通常の需要供給関数とは異なり、需要の低下が家賃の低下にならず、また、売却価格の低下にはならない。

その結果、郊外型店舗の進出など競争が激化する中で、商店街内でのサービス・物品価格が低価格化をもって競争力を増すのは難しい状態となる。

このような状況ではどのような対策が望まれるのか。

この状態を打開するには、土地の所有と経営の分離（例：香川県高松市丸亀町商店街が実施）を行うか、資金力の強い団体が土地全体を買い上げる必要がある。しかし、これには相当の組織力と資本力が必要となる。多くの商店街ではそのような体力は存在しないのが実情といえる。では、どのようなアクションが現実的であろうか。土地市場を現状のままとした場合には、商店街組織、資金力、サービス内容、情報発信などの視点で工夫を加える必要があるが、本稿では、以下それを実現するための課題について検討を行いたい。

3. 商店街における課題の整理

細野（2007）は商店街組織の課題として「出る杭は打たれる」点などを挙げ、逆に「出る杭を育成」することを推奨している³⁾。一般にまちづくり、特に商店街の再生においては組織論において以下の課題が指摘されている。

課題1 現行の商店街組織そのものの課題

1. 商店街組織は組合組織であり、理事長の選出は機械的でありローテーション制となっている。
2. さらに、多くの理事長職にはその職務に対し手当などが付かない（ボランティア的な仕事となっている）。
3. その結果、自らが新しいことを行う（改革）インセンティブが削がれる。逆に新しいことを行った場合のリスクのみが存在する。
4. （さらに）その結果、理事長職になるインセンティブは極めて弱く、誰もなりたがらず名誉職的な位置づけか、同じ人が長期にわたり在職し続けるかのどちらかとなる。
5. ここには『改革』した結果が自らのプラスになるようなインセンティブは存在しない。組合組織自体が改革を促さない仕組みになっている。

3) 細野助博『中心市街地活性化の方程式』時事通信出版局 2007年

このような状況では、組織体のメンバーが商店街の売り上げ振興策の成否によって損得をこうむる仕組み、ないし、そのリーダーが成功報酬ないし活動報酬を得られるような仕組みづくりが必要である。

課題2 意思決定における多極化の問題

上記に加えて、仮に団結力のある地域商店街が存在した場合でも課題は存在しうる。それは商店街政策が最終的にどこで意思決定がなされるかが明確ではないという点だ。例えば、地方都市の中心市街地の場合、再生策が声高に叫ばれているがそのリーダーシップをとるのが行政、商工会議所、商店街振興組合、まちづくり会社、自治会、市民ボランティア、青年会議所など実に様々である。最終的にどこの母体が施策を進めるのか、予算取りを行うのかが不明確なままばらばらであるケースが多い。つまり、全体としてのリーダーシップがどこにあるのかが不明確といえる。中には行政のトップがリーダーシップをとるケースも散見されるが、これはその首長の資質に依存するものであり、普遍的なものではない。

課題3 実行主体不在の問題

課題2と関連して特に大事なのは商店街全体で行うべく施策の実行主体が不在のケースである。仮に活性化に関する素晴らしいアイデアがみつかったとしても誰が実行するのが定まらないケースがある。商店街の活性化にはある程度ボランティア的な行動が必要となるケースが多いが、そう簡単に必要なボランティア的任務を担う人材が外部から集まるとは限らない。この結果、「実行主体」が不足し、定例的な商店街行事すら実行できないケースが存在する。

課題4 活動資金の問題

活動資金が潤沢に存在しないケースがある。たとえば商店街振興組合の貯蓄残高が底をついているケース、補助金が受けられないケース、補助金を受けても必要額の3分の1や2分の1補助の場合にその残りが支払えないケースなどである。実際に補助金とその効果に関しては明確な因果関係があるとはいえない（足立（2010）⁴⁾）。施策を実行するためにはやはり種となる資金が必要なケースがあるが、こうした資金繰りに苦戦している商店街は多い。

課題5 都市の規模が大きすぎる問題

かつての高度経済成長期に都市人口が増加したものの現在では人口減少が進み、高齢化も深刻化している都市は多い。こうした都市においては商店街の規模も一定の縮小が必要であるが、いったん出来上がってしまった都市ではこれは容易ではない。現在、コンパクトシティ化政策

4) 足立基浩「シャッター通り再生計画」ミネルヴァ書房 2010年

が国策としてあげられる中、こうした都市の縮小（ダウンサイズ化）が求められているが、実際には老朽化などの理由により、空き店舗や空きビルを埋めるのはたやすい作業ではなく、更地にしたくても建物の撤去費用に加え、固定資産税が増額されるケースもある（200㎡以下の面積規模の住宅用地には固定資産税率が6分の1になる特例措置あり）。このため、先述のように現在の土地利用が空き店舗のままている状態が最適化されるケースがある。

4. 商店街における新しい組織論 女性と若者の活躍に注目

さて、これまで商店街の抱える様々な課題についてみてきたが、ここでは①商店街組織のリーダーシップ（課題1）、②意思決定の多極化（課題2）、③実行主体の不在（課題3）、④活動資金の問題（課題4）、⑤都市のサイズの問題（課題5）などが存在することが分かった。

ところで、活性化に成功したと思われる商店街はどのようにこれらの課題を克服したのであるのか。特に組織の生成と仕組みに着目し各種データをもとに⁵⁾ 近年注目に値するケースについて述べたい。ここでいう成功例とは、その活動が実施される以前と比べて、集客力が向上したり、空き店舗数などが減少したりするなどのケースである。少子高齢化現象の中で今後参考になるとと思われる女性リーダーの出現や若者や市民を交えての再生事例のケースに特に注目をした。

北高架商店街の軌跡 女性リーダーの存在

小規模ゆえに結果が早く、活性化が見えやすいことによるインセンティブ

大分県別府市（人口約12万人）の中心駅である別府駅から徒歩数分のところにある築48年目（2014年4月現在）「北高架商店街」のケースをとりあげたい。

同商店街は1966年、駅周辺の高架化とともに開業し、約50メートルの通路両側に10㎡から25㎡ほどの小さな店が並んでいる。当初は全てが飲食店だったが、次第に空室が増え老朽化も重なり、いわゆるシャッター通り化が進んだが、近年、空き店舗が減少するなど注目を集めている。その手法とは何であろうか。

商店街の再生へ

この商店街は2011年3月には全13店舗のうち9店が空き店舗という典型的な「シャッター通り」であったが、若手店主が中心となり、商店街の再生計画を実施した。

ここでの特徴は、女性経営者主導で実施された点と、様々の側面を考慮した「オプション型

5) 以下の事例に関しては、「好きなまちで挑戦し続ける」経済産業省商務流通保安グループ中心市街地活性化室（2012年）、日経流通新聞などを参照。

(状況に応じて変更が可能な経営)」と呼ばれる店舗利用を一部導入した点などである⁶⁾。例えば、商店街入り口の角地におしゃれなカフェが出店されたが、この店内には作家の芸術作品を展示しつつ、カフェバーでもある。つまり、様々な側面を有している。

また、新しいレコード店を開店するなど、衰退イメージはあるものの逆手にとって「割安で参入しやすい市場」をうまく利用している。

また、店舗の修繕(リノベーション)も施している。さらに、空間デザインにも力を入れ、地元の画家に依頼し、商店街の壁や柱に絵を描いた。また、毎週土曜日に商店街の通路でフリーマーケットを開催し、新たな客の呼び込みを試みている。

この結果、新たに衣料店が出店し、その後さらに雑貨店が開店するなど新しい動きが相次いでいる。また、新たに出店した店主がファッションショーを開くなど、小規模だからこそ様々な可能性を簡単に実行しやすいというメリットを活かし、商店街全体が活気づいてきている。その後、空き店舗は大きく減少した。

先に述べた商店街の課題との対応

この事例の特徴は、新しい事業をやりやすいという「自由度」の高さにある。商店街の多くでは何か新しいことをやろうとしても、「カネ」「ヒト」「ネタ」のどれかが不足し、しかも意思決定に時間がかかるケースが多い。この商店街は衰退を逆手にとって、息の合う仲間たちが自由にまちおこしができる環境が整っている。つまり、①小規模商店街、②イベントの実施、③女性店主主導などがこうした自由な環境の中でうまく有機的に作用したのである。

その結果、イベントを含め顧客ニーズへの対応が可能となっている。人通りの多い駅の高架下という立地環境もプラスに作用し、本来の「場の持つ強さ」を強調することに成功した事例といえよう。さらに「衰退した町は割と新しい人々のリーダーシップがとりやすい」といった点も挙げられる。この場所が割と小規模で「まとまりやすかった」点も場の持つ強さの一つと考えられる。つまり、先に述べた課題の「2」「3」への対応や小規模地区ゆえにコンパクト化がしやすかった点など(仮題「5」への対応)が功を奏した結果といえる。

高校生を巻き込んだ商店街再生(その1) 宮崎県の事例

自分で作るプランへのやる気創出インセンティブ

県内人口が約100万人の宮崎県では、商店街振興組合連合会、宮崎県、また各市町村が程よく連携し中心市街地ないし商店街の活性化事業に取り組んでいる。

特に近年は「ひとづくり」に着目し、2011年から2013年までの3年間、宮崎県の商店街リーダー育成プロジェクトが宮崎県、宮崎県商店街振興組合が中心となって実施された(延岡市、

6) オプション理論については、足立基浩『シャッター通り再生計画』ミネルヴァ書房 2010年参照。

写真 2014 年 宮崎市の高校生商店街



日南市、西都市、小林市、都城市、串間市、都農町、川南町)。著者（足立）もこの勉強会の講師として呼ばれたが、ここでの特徴はまちづくりについての具体的策を参加者自らが創るという「市民創造型のワークショップ」の設立にある。つまり、その素案作りはプロのコンサルタントなどではなく地元商店主たち本人なので、計画案作成後の「実行」に対するインセンティブは高くなる。2ヶ月に

一度程度の勉強会だったが宮崎市、小林市、日南市では特に高校生が議論に参加した（宮崎市は市が主催）。

まちづくりリーダー育成プロジェクト

市民主導の勉強会とはどのようなものだったのか。以下 都農町、川南町の事例に沿って概要を紹介したい。

同地域では商店街再生に関する勉強会（商店街リーダー育成プロジェクト）が合計4回ほど実施された。夏場から冬場にかけて勉強会が行われたが参加者は商店主を中心に10人から20人程度であった。

第1回目はまちづくりの理論やいわゆる成功例といわれる自治体について勉強会を行った。また、まちづくりへの参加の必要性・実施プロセスの明瞭性について専門家による説明が行われた。

第2回目からはワークショップ方式で自らの街について、「私の街は〇〇である」という文例を作成し、自らの街の魅力を客観視する訓練が行われた。例えば、都農町の場合、活性化には「神社仏閣」や「コンパクトな町」「回遊性の増大」などがキーワードとして浮かび上がってきた。毎回、全員の参加意欲は強く、まちづくりの計画作りに熱心であった。

第3回は中心市街地ないし商店街のSWOT分析を実施した。街の強み、弱み、機会、脅威などについて一チーム5人ほどで議論を行った。例えば、川南町の強みは全国的にも名をはせることとなった「軽トラック市」があるが、この町が創生された当初から有する「フロンティア精神」、そして「トロントロン商店街（名前の特殊性を含む）」などが今後のまちづくりのコンセプトとして浮かびあがってきた。こうした強みを活かし、弱みを克服することで、今後の活性化案に役立てることとなった。

そして、次にこれまでの議論を振りかえり実際の活性化策の立案を行うことになった。特に都市マーケティングの重要性を説明し、「差別化戦略（他の都市では真似のできないこと）」を

模索することになった。その結果、「広場」を活かしながらの再生策が提案された。同町内ではこれまで市民のたまり場がないとの問題意識から、交流施設の設営について、組織作り、資金繰りなど細かい点についても言及し、実現の方向にいたっている。

参加者の実行に対する意識は高まり、計画の実行に関するスケジュールなども作成された。

また都農町や川南町と、同じ工程をたどった宮崎市でのワークショップでは高校生も参加し、2013年、2014年と高校生を中心としたイベント（農業高校と商業高校が連携し、産直市場を展開）が実施され、一度に3000人以上の集客を得ることに成功した（写真参照）。

計画に参加することによるインセンティブ

ここでのいわゆる活性化へのインセンティブは「市民の参加を促しつつ計画を練り、その案をその企画メンバー主体で実行された」点に尽きる。地元市民が参加することで彼ら自身のやる気が刺激され、またその周囲の参加者（高校先生、商店街関係者、行政）も実施へのインセンティブが十分に刺激されたものと思われる。

さらに地元の高校を巻き込むことに成功した宮崎市商店街組合振興会の努力もある。同振興組合がリーダーシップをとることで先に述べた「課題2」、「課題3」が克服され、また市役所や県が関わることで補助金など資金面も同時に検討されるなど「課題4」への対応もなされた。

地域を巻き込んだ町おこしの事例（メンバーをやる気にさせるインセンティブ）

長い時間をかけて人づくりを行った結果の活性化

ヒューマンカレッジ・アフターの会（略称、HCAの会）の場合

続いて和歌山市の事例を見てみよう。人口37万人の和歌山市では、まちづくり活動が盛んであり特にNPOの設立率は全国でも上位10位にはいるほどである。しかし、人口減少率は全国第2位（2010年）であり、高卒者が県外に出る比率は全国1位となっている。ここでは、地域固有の課題解決に取り組んでいるボランティアを主とするヒューマンカレッジ・アフターの会について紹介を行いたい。

地域住民主導のまちづくり

ヒューマンカレッジ・アフターの会はまちづくりに関するNPO団体であり、その前身は和歌山県教育委員会と和歌山大学生涯学習教育研究センター（当時）が2001年より共催で実施した「生涯学習まちづくり講座」にある。この会の趣旨は男女共同参画の実現を目指し、地域の課題に自ら気づき、考え、主体的に判断し、それらの課題を解決しうる力を育てるための学習機会を提供することにある。本講座は2001年の開催後3年間で約150人の卒業生を輩出した。

2001年には「住み続けたいまちづくり」をテーマに2001年6月からスタートしたまちづくりに関する勉強会で、著者がその講師を担当した。研究会は定期的（毎月1回木曜日）に開催

され初年度は「中心市街地の再生」を主テーマとしてメンバーで研究活動を行った。ソフト班、ハード班に分けてアンケート調査（配布枚数 210 部、回収率 95%）などを実施し、今後の政策提言などを行った。

アンケート調査の結果、旧百貨店跡地の利用については、公務員と市民との間で意見の乖離がある点が指摘された（公務員はデパートを希望しているが、市民はテナント、大学などを希望するとの回答が多数を占めた）。コンサルでも、行政機関でもない市民目線でのこうした研究の発表はまちづくりの進展に大きな意味を持つ。

さらに、2002 年 4 月からは第 2 期ヒューマンカレッジがスタートした。この年は、「住み続けたいまちづくり」を中心テーマに「人に優しいまちづくり（集いに関する研究）」「探検、発見、ほっとけん」「市民参加条例」の 3 班にわかれてこれを行うこととなった。この年は、しかし、前年度のように統一テーマをもとにアンケート調査を行うなどの方式を採用しなかった。

市民参加条例の調査チームでは、市民参加の必要性和限界、議会制民主主義と直接民主主義のそれぞれの光と影のようなテーマについても興味深い研究がなされた。詳細な分析・検証を行い、市民が知識をつける、学習をすることが必要、との結論に至った。こうした市民主導の研究会は、市民が長い人生経験の中で身に付けてきた知識を披露する場でもあったが、そうした「経験的演繹」こそが、社会科学にとって必要なのである。また、この頃から「集い」や「コミュニティ」が研究テーマとして重きをおかれるようになった。

コミュニティの崩壊が叫ばれて久しいが、特に東京ではニュータウン建設がさかんであった 1960 年代に入居したメンバーが高齢化し、コミュニティにおいて様々な問題点も指摘されている。年金をもらえて毎日の生活が維持できても、「孤独」という「第 3 の社会問題」に対する対処法が見つかっていない。

コミュニティの創造について、2002 年度の調査では和歌山県湯浅町を調査対象区域に選定し、この街の教育・歴史・福祉・住民意識などについて分析を行った。調査方法としては、事前調査として「集い」をキーワードに事例を抽出し、町内各地に設置されているお年寄りの集い施設である「老人憩いの家」や、同じく住民の集会施設としての「ふれあいプラザ」に関する資料収集と施設見学などを行った。

続く 2003 年 4 月（この年からエンパワメントカレッジに名称変更）には「住民のコラボレーションが織りなす豊かなまちづくり・ひとづくり」をテーマに、「交通手段からみた住み続けたいまちづくり（コミュニティバスに乗って街へ飛び出そう）」と「持続可能なまちづくりを考える」「アクティブシニアが美しく健康に楽しく生きる」などの研究調査チームがたちあがった。いずれも、具体的に町が有する当時の課題などを検討して、処方箋を探った。

講座終了後の持続の可能性を求めて ヒューマンカレッジ・アフター (HCA) の会の設立

ヒューマンカレッジとエンパワメントカレッジについて概観を述べたが、生涯学習の場と

して十分に機能し、様々な発見もあった。ただし、予算面では限りがあり、2003年度でこの協働講座は最終年度を迎えた。しかし、本来、生涯学習を通じての市民力育成のためには「継続」「持続可能性」が大事である。この点を先のメンバーとともに話し合った結果、その後もヒューマンカレッジ・アフターの会（OB・OG会のようなもの）として、その後も継続することとなった。

HCAの会は著者も参加する形ではじまった。2004年よりそれまでの講座と同じく月に1度程度開催する会としてスタートした。ただし、HCAの会は、それまでの講座と異なり、「実践活動」がメニューに盛り込まれた。

例えば、和歌山県旧美里町（現在、紀美野町）を中心に活動をするメンバーが2004年10月に旧美里町の雨山の郷（公園）で手作りのまちづくりイベント（特産品の販売展示会やバンド演奏など）を実施した。その他もドイツの研究者を招聘してまちづくりの講演会なども実施した。これらのイベントを含め、様々な企画を実施した後に、「実現」に関する困難さや楽しさを実感したメンバーは次に和歌山市中心市街地ぶらくり丁地区の再生事業に乗り出すことになった。

2004年に和歌山市内で中心市街地活性化基本計画の改訂版が策定されさまざまなまちづくり支援メニューが導入されたが、その実行をめぐる誰がこれを行うかが議論となっていた。地方都市の再生メニューが実施されない理由の多くが「実行する人がいない」点であるがまさに和歌山市も同じ問題に直面していた。

和歌山市は2005年、「わかやまの底力・市民提案実施事業」と称して、和歌山市のまちづくりに関する事業について財政的な支援である補助金制度（上限50万円）を実施したが、これに応募して何か（中心市街地の再生に関して）やろうということになった。

応募の結果、中心市街地の活性化、特に「回遊性・滞留性創出」をサポートする「オープンカフェ」部門にて、約50万円の補助金を獲得するのに成功した。

その後、学生を主体としながらも、事務手続きや後方支援は大人のまちづくり集団であるこのHCAの会がかかわり、2005年から2015年8月現在までこのオープンカフェ事業は継続している（ただし、営業は2015年は6月、7月、10月、11月、12月の一部の週末のみを予定）。

先に述べた商店街の課題との対応

このHCAの会のまちづくりに対する行動は先述の細野（2007年）が指摘する「商店街組織そのものが持つ課題」に対応（克服）しているものと思われる（課題1への対応）。純粋にまちを元気にしたいという同組織メンバーが、無理なく組織運営を行い、それが「義務」となっていない。メンバーそれぞれが研究したテーマについて行動を起こしている点で、先述の宮崎市の事例と類似している。こうした意識が高く、商店街と利害関係のないNPOと商店街が連携するのも再生への重要なステップと言えよう。

KOKÔ 塾の試み（紀の川市旧粉河町地区）

高校生，商店主，教員，大学すべてが参加型のインセンティブ創出策

続いて、和歌山県内の事例ではあるがもう一つまちづくりの試みを紹介したい。それは、和歌山県旧粉河町（現在は紀の川市）で2001年からスタートした地元の県立高校（粉河高校）を主体とするまちづくりへの取り組みである。先に紹介した宮崎県の事例の先駆けとして2002年からスタートしている。

著者（足立）も創立当初から携わってきたが、ここでは、その概要と現在の取り組みについて述べたい。

KOKÔ（ここう）塾は粉河高校が地元の愛称で「ここう」と呼ばれていることからそれをローマ字呼びし、まちづくり活動団体の名称としたものである。このKOKÔ塾は、粉河高校の先生、生徒、OBとOG、PTA、地元の財界、和歌山大学教員などがネットワークを組んで様々な研究活動を行うというものである。大学の教員がアドバイザーとなり、高校の先生方と生徒、地域の方々とが約1年をかけて合同調査を行い翌年の3月に発表会を行う。

環境に関する調査チームや教育を考えるチーム、福祉を考えるチーム、地域の活性化を考えるチーム、情報発信を行うチームなどがあり、それぞれ5人～10人ほどで毎月研究会議などを行っている。地元の商工会などもアドバイザーという形で参加し、以下に述べるオープンカフェ事業にもテントや必要機材を提供するなど、「地元」からの協力が大きい点は注目に値する。

オープンカフェ事業は、2006年から毎年秋に町内の駐車場や病院敷地などを借りて実施しているもので、市民と高校生が一体となって行う地元でも人気ある事業の一つである。2014年は5月に企画会議が行われ、2014年度の具体的な計画案を練り、その後、6月にはオリエンテーションを行い（高校生でKOKÔ塾参加者の募集（参加は強制ではない）、同年11月のカフェ実施を主目標とした。同日に実施されたオープンカフェの顧客・運営参加者も500人をこえ、大きなイベントとなった。

また、2010年には中心商店街付近にて常駐型の高校生が経営する店舗「KOKÔ屋」の運営を実施した。こちらは5月から9月にかけて4回ほど会議を実施し、10月1日、2日にはうどん屋をオープンするにいたった。数多くの地域への参加を通じて粉河高校の地域研究の理解は深まり、また高校生、地域住民、また教員にとっても地域社会をより深く理解するための良い場所となった。

先に述べた商店街の課題との対応

こちらも先の宮崎市の事例と同様で地元高校と大学、商工会がリーダーシップをとることで先に述べた「課題2」、「課題3」が克服された。また高校と商工会が連携することで補助金など資金面も同時に検討されるなど「課題4」への対応もなされた。

こうした活動の先に 新たな活性化へのインセンティブ

こうした組織活動の先には、単に商店街の活性化にとどまらず最も大切な地域コミュニティの育成・醸成がある。そして、何よりも宮崎の高校生たちや、KOKÔ塾、HCAの会などの会員の地域への愛着が育成される点が重要である。

「地域愛」を裏付ける価値としてセンチメンタル価値があるが、実はこの価値の存在の持つ意味は大きい。この点においては、鈴木、藤井（2008年）⁷⁾らによる「地域愛着が地域への協力行動に及ぼす影響に関する研究」の先行研究が興味深い。同研究では、まちづくりなどの活動の源泉として「地域愛」の存在が必要なことをデータ分析を行い、実証的に示しているが、まちづくりへの参加はコミュニティを強化するだけでなく地域愛をはぐくむことによって、まちづくりへの「行動」を刺激する効果もある。

また、著者が市民が有する旧百貨店跡地のセンチメンタル価値の計測を行った。和歌山市の中心市街地には、かつて老舗百貨店、旧丸正百貨店が存在していたが、2001年に倒産した。この旧丸正百貨店に対するセンチメンタル価値を計測したところ、約6億円程度の価値を有することがわかった。こうしたセンチメンタル価値の計測はいずれは失われつつある文化財を保存するための寄付金集めなどにもつながってゆくであろう。

地域への愛着は市民団体がまちづくり活動を行うきっかけにもなる。経済活動が低迷している都市においては、新たな民間資本投資が行われにくいために、こうした「愛着」をベースとした市民の参加が必要である。

5. 商店街の効率的な組織に向けて 社会的株式会社の提案

さて、上記に述べたいくつかの課題について、その課題を克服する方向性について考えよう。

行政からの各種補助事業も減少の一途をたどっており、また商店街の組織の高齢化などを進展している中、一つの考え方としては商店街を「ゆるやか」に株式会社化するのも一案である。このゆるやかな株式会社化のことを本稿では「社会的株式会社」と呼びたい。

先述のように、商業地を住宅として使用する地権者にとって「その場で稼ぐ」という意識は薄いものとなってきている。しかし、土地の所有と経営を分離して経営部分を株式会社化した場合はどうなるであろうか。

株式会社化することで、商店街全体が費用対効果を実感せざるを得ない。また同時に理事長の手腕によっては商店街全体の価値（株価）が上昇するなどの恩恵を受けることも可能である。やる気があり、かせぐ商店街にとってはボーナスを支給しても良い。

7) 鈴木春奈、藤井聡「「消費行動」が「地域愛着」に及ぼす影響に関する研究」土木学会論文集D、64（2）、pp.190-200、2008年を参照。

また、「社会的株式会社」では、配当金は現物支給でも良い。例えば商店街が共同でレストランを経営し、投資を行なったものがその店で一部飲食ができることなどがここでいう社会的株式会社の配当を意味する。

ただし、上記の手法にはいくつかの課題も存在する。その最たるものが株式会社化する体力がない商店街の存在である。零細な商店街は地方には多く、そもそも人材が高齢化し不足する中で商店街の社会的株式会社化は現実的ではないかもしれない。ある程度の人口規模（たとえば20万人以上）の都市にはその可能性を追求できるが、例えば人口規模が1万人以下の都市に属する商店街にはその実現が難しいかもしれない。

しかし、このような場合は商店街組織の外部（NPO など）の力を取り入れれば良い。いわゆる市民力・地域力に頼るケースであるが、近年この分野で成功例が増えている。いわゆる活性化パワーの外注であるが補助金などに依存せずに活性化の施策を行うにはそうした母体に「やりたい」と思わせるインセンティブを付与することが必要である。

おわりに

本稿では、まちづくりの一手法として「商店街の課題の克服」の視点から簡単なモデル分析に加え、いくつかの事例を紹介した。地域にどんなに情熱があっても、お金を工夫して捻出しても、また、どんなよいアイデアがあっても、それを実施する「組織、人」が十分に機能しなければ何も実現できない。

ここでの事例は、どちらかという「草の根運動」的なものが多かったが、近年注目されているエリアマネジメント活動（特定のエリア内において、官民連携のもとでまちづくり活動を行うこと）のように、商店街振興組合や、青年会議所や、地元の企業体の組合なども当然ながら組織を構成している。

本稿で強調したように、予算制約と人的制約、そして強い競合相手（郊外型の店舗など）の存在により、活性化の道も決して明るいものではない。このような状況下で大事なものは第3者の機関の支援であり、事業をおこしたくなるような組織へのインセンティブづけである。

地域愛を育むような教育を含め、地域に関わりたくなるインセンティブさえ存在すれば、参加者は現れるであろう。

「社会的株式会社」には株式会社ゆえの①利益追求によるサービスの改善と、②「社会的」と名付けられていることからわかる様に配当などは金銭ではなく現物支給でもよい。

本来は、商店街再生のための予算を整備したうえで活性化のための組織を充実させる（専属職員を雇うなど）ことが経営学的な視点からは必要と思われるが、資本も人材も不足している地方の商店街は多い。

今後は、まちづくりに参加すること自体が楽しみとなるような実行力のある組織づくりがよ

り必要となるであろう。

参考文献

- 足立基浩「地方都市活性化とその評価に関する一考察」和歌山大学経済学部研究年報 第8号, pp.1-20, 2004年
- 足立基浩, 上野美咲「土地空間の付加価値化における空間型アグリビジネスの可能性に関する一考察—緑地介在型再開発の可能性—」経済理論 第380号, pp.1-17, 2015年
- 足立基浩『シャッター通り再生計画』ミネルヴァ書房 2010年
- 上野美咲, 足立基浩「中心市街地再生における都市農業の可能性:—7次産業化の時代—」経済理論 第375号, pp.123-142, 2014年
- 経済産業省経済産業政策局調査統計部産業統計室編 商業販売統計月報, 2006年12月号
- 新澤嘉芽統・華山謙『地価と土地政策』, 岩波書店, 1970年
- 鈴木春奈, 藤井聡「「消費行動」が「地域愛着」に及ぼす影響に関する研究」土木学会論文集D, 64(2), pp.190-200, 2008年.
- 飛田史和, 田中賢他「短期日本経済マクロ計量モデル(2008年版)の構造と乗数分析」内閣府経済社会総合研究所, ESRI Discussion Paper Series No.201, pp.125-152, 2008年
- 細野助博『中心市街地活性化の方程式』時事通信出版局 2007年

In What Ways Can Local Shopping Streets Survive? How to Enhance the Power of Community and Local Revitalization Programs

Motohiro ADACHI, Misaki UENO

Abstract

There has been a sharp economic decline in Japanese town centres. In particular, the economy of local shopping streets has deteriorated over the last 20 years. This paper is divided into three parts. Firstly, we look at the current situation of local shopping streets from planning and organizational perspectives. In particular we explore the reason why the economy of local shopping streets has become so bad from both theoretical and empirical perspectives. Secondly, we examine several case study areas such as Beppu-shi, Miyazaki-shi, and Wakayama-shi, asking to what extent the streets involve citizens in the local revitalization programs. Then we present the paper's conclusions.